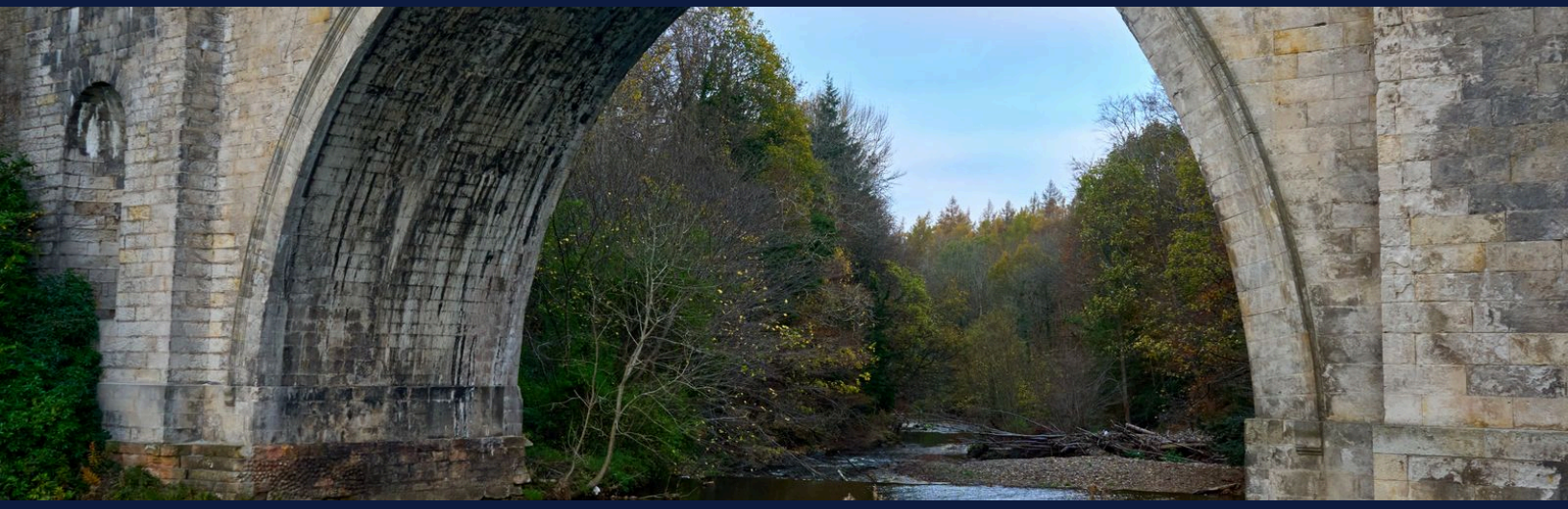
Rango
La robustesse à l'œuvre

La Robustesse comme avantage stratégique

Pourquoi la performance seule ne suffit plus — et ce que les PME et les organisations d'ici peuvent faire dès maintenant.



Rango aide les organisations à repérer les fragilités qui comptent et à les réduire, avec une démarche, une plateforme en ligne et des accompagnateurs.

La robustesse, c'est la capacité d'une organisation à continuer de fonctionner, et à rester elle-même, quand les conditions cessent d'être normales.

Rango · Robert Vandenbegine

Document de référence · Novembre 2026 · Version 1.5

© 2026 Robert Vandenbegine. Ce document est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution, pas de modification 4.0 International (CC BY-ND 4.0, creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0) : vous pouvez le partager librement, y compris à des fins commerciales, en mentionnant l'auteur et la source, sans le modifier. Les données et citations de tiers restent la propriété de leurs auteurs (voir les sources).

Pour citer ce document : Robert Vandenbegine, «La Robustesse comme avantage stratégique», Rango, novembre 2026, version 1.5, rango.ca/robustesse.

« En 2025, les tarifs américains ont mis au jour, chez de nombreuses PME québécoises, une fragilité que les bilans ne montraient pas. »

Introduction — Le paradoxe de la performance

Pendant des décennies, la croissance a été la réponse à tout. Augmenter les revenus, gagner des parts de marché, optimiser les marges — voilà les métriques qui ont défini le succès entrepreneurial. Ces repères restent utiles. Ils ne suffisent plus.

Entre 2020 et 2026, les PME québécoises ont traversé une pandémie mondiale, une rupture historique des chaînes d'approvisionnement, une flambée inflationniste, une pénurie de main-d'œuvre sans précédent, des tarifs américains qui ont mis en lumière une dépendance structurelle à un seul marché, puis la fermeture du détroit d'Ormuz, qui a fait flamber le pétrole, le diesel et les engrais.

Concrètement : un client qui pèse 40 % des revenus change de stratégie ; la personne qui sait tout part à la retraite ; le seul fournisseur d'une pièce ferme ses portes. Chacun de ces cas peut affaiblir durablement une organisation qui allait bien. Ce sont des fragilités.

Vos indicateurs disent comment va votre organisation, pas ses fragilités : ce qui ferait d'un choc un coup dur. Les réduire permet d'encaisser, de tenir, de s'ajuster, de se transformer, et d'apprendre.

La performance…	La robustesse…
optimise ce qui existe	prépare à ce qui vient

Section 1

Ce que les données disent des crises

Les crises pèsent près de 30 % du rendement à long terme

Le BCG Henderson Institute a étudié près de 1 800 grandes sociétés américaines cotées, de 1995 à 2020. Les périodes de crise ne représentent que 11 % du temps, mais elles comptent pour près de 30 % de leur rendement boursier relatif à long terme : c'est en crise que se creusent une bonne part des écarts entre les entreprises.

≈ 30 %

du rendement boursier relatif à long terme des grandes entreprises se joue pendant les crises, qui ne représentent que 11 % du temps

— BCG Henderson Institute, Becoming an All-Weather Company, 2020 — près de 1 800 sociétés américaines cotées, 1995–2020

En crise, cet écart tient à trois facteurs : l'absorption du choc (63 %), la vitesse de rétablissement (23 %) et l'ampleur du rétablissement (15 %). Les crises redistribuent les positions concurrentielles de façon durable.

+25 pts

de marges EBITDA pour les 25 entreprises les plus robustes post-2008, contre +4 pts pour la moyenne du S&P Global 1200

— BCG — Crisis Can Spark Transformation and Renewal, 2022

La robustesse change l'issue des crises, pas leur occurrence

McKinsey et le MIT Sloan ont développé le concept de temps de rétablissement (Time to Recovery). Leur recherche démontre que les organisations ayant investi dans la résilience réduisent significativement ce délai.

« La robustesse ne supprime pas les crises. Elle permet à l'organisation de continuer de fonctionner, et de rester elle-même, quand elles arrivent. »



Section 2

Le cas des PME québécoises — un enjeu de société

99,8 %

des entreprises québécoises avec employés sont des PME. Au Canada, les PME emploient 63,4 % des salariés du secteur privé ; au Québec, plus des deux tiers.

— Institut de la statistique du Québec (données 2019) ; ISDE Canada, Principales statistiques relatives aux petites entreprises 2023, tableau 6 (données 2022) ; Québec : calcul d'après Statistique Canada, tableau 14-10-0215-01

Ce chiffre change la nature du problème. La robustesse des PME n'est pas un enjeu d'entreprise — c'est un enjeu de société.

44 %

seulement des PME créées avec 1 à 4 employés sont encore actives après 10 ans. Ce taux monte à 55,6 % pour celles démarrant avec 20 à 99 employés.

— ISED Canada — Principales statistiques PME, 2024

La dépendance au marché américain — une fragilité structurelle exposée

Pour aider les PME à absorber le choc des tarifs américains de 2025, la BDC a créé une enveloppe de 500 M$ « Pivoter pour se propulser ».

« Ce programme le rappelle : beaucoup d'entreprises canadiennes n'avaient pas les marges nécessaires pour absorber seules ce type de choc. »

2026 : le choc d'Ormuz, venu de loin, ressenti ici

Fin février 2026, des frappes américaines et israéliennes contre l'Iran entraînent la quasi-fermeture du détroit d'Ormuz, par où transitaient près de 20 millions de barils de pétrole par jour. L'Agence internationale de l'énergie y voit « la plus grande perturbation de l'approvisionnement de l'histoire du marché pétrolier ». Le Brent dépasse 100 $ le baril le 8 mars et touche 126 $ fin avril.

Le choc ne s'arrête pas au pétrole. Le Moyen-Orient pèse près d'un quart du commerce mondial des engrais azotés : en quelques jours, le prix de l'urée bondit. Au Québec, le printemps arrive alors que peu de producteurs ont déjà leurs engrais en réserve. Le diesel, le transport et l'alimentation suivent. Six mois plus tard, des entreprises canadiennes se disent encore « à la merci du marché ».

17 %

seulement des producteurs agricoles québécois avaient leurs engrais du printemps déjà stockés à la ferme au début de la crise, contre plus de 50 % dans les Prairies.

— Financement agricole Canada — mars 2026

Aucune organisation québécoise n'a de prise sur le détroit d'Ormuz. Chacune a une prise sur ses dépendances : au carburant, à un intrant importé, à un fournisseur unique, à une marge trop mince pour absorber trois mois de hausse.

« On ne choisit pas ses chocs. On choisit sa préparation. »

Section 3

Ceux qui financent regardent déjà les fragilités

Une personne clé sans relève fait baisser la valeur d'une entreprise

En France, le guide d'évaluation de l'administration fiscale reconnaît une décote « homme-clé » : une entreprise qui repose sur une seule personne vaut moins, surtout quand elle est petite. Une succession préparée l'atténue. Au Québec, six propriétaires sur dix veulent vendre ou céder leur entreprise d'ici dix ans.

4 sur 10

seulement des propriétaires québécois qui veulent céder leur entreprise d'ici dix ans s'y préparent.

— Desjardins — Transfert d'entreprise au Québec

Les banques jugent aussi ce que les chiffres ne montrent pas

Pour une PME, le banquier ne lit pas que les états financiers. L'information « douce », la qualité de la direction en tête, améliore la prédiction du défaut, d'autant plus que l'entreprise est peu transparente. Et quand l'industrie d'un gros client subit un choc, ses petits fournisseurs font davantage défaut : la dépendance à un client est une fragilité que le crédit finit par voir.

En Europe, les orientations de l'Autorité bancaire européenne (EBA/GL/2025/01), applicables depuis janvier 2026, demandent aux banques d'intégrer les risques ESG de leurs clients, surtout climatiques, dans l'octroi du crédit. Elles ne portent pas sur la robustesse, et Rango ne mesure pas la performance ESG.

L'État parle déjà de fragilités

En France, le dispositif public Signaux Faibles vise à « détecter les entreprises présentant des fragilités », avant que leurs difficultés ne deviennent structurelles. Le mot n'est pas le nôtre : c'est celui des prescripteurs.

« Rango ne remplace pas l'analyse du financeur : il rend visibles les fragilités que ses grilles voient mal, et suit leur réduction. »



Section 4

Pourquoi la performance seule ne suffit plus

Un monde devenu «BANI»

Le monde est devenu «BANI» (Jamais Cascio, 2020) : fragile, anxiogène, non linéaire, incompréhensible (*brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible*). Il succède à un monde dit «VUCA» : volatil, incertain, complexe, ambigu. Les ruptures y sont structurelles, et les interdépendances créent des effets de cascade imprévisibles. Dans ce contexte, optimiser la performance sans construire la robustesse revient à construire sur du sable.

La croissance linéaire génère des fragilités cachées

Le modèle de croissance dominant — spécialisation, optimisation des coûts, concentration — est rationnel dans un contexte d'activité stable (marchés, fournisseurs, financements, règles, talents prévisibles). Quand ce contexte se dérègle, il devient une source de fragilité :

- **Concentration clients** : un client à 30-40 % du chiffre d'affaires crée une dépendance existentielle
- **Fournisseurs uniques** : l'optimisation des coûts supprime les redondances nécessaires à la résilience
- **Dépendance aux ressources-clés** : des opérations critiques reposant sur une ou deux personnes irremplaçables
- **Ressources rares** : dépendance à une matière, une énergie ou un marché d'exportation unique

Certains modèles réduisent ces dépendances : louer l'usage d'un produit plutôt que le vendre, réparer et réemployer plutôt que racheter. Leur intérêt ici n'est pas d'abord écologique : ils stabilisent les revenus et réduisent la dépendance aux ressources rares.

La robustesse, un sujet de recherche et de pratique internationales

La question dépasse largement le monde francophone, et elle n'est pas neuve : dès 1996, William A. Stimson transposait à l'entreprise la notion de robustesse issue de l'ingénierie des systèmes, dans *The Robust Organization*. Plus récemment, Yancong Xie, Kevin Desouza et Mohammad Jabbari Sabegh proposent un cadre conceptuel de la robustesse organisationnelle, qui distingue robustesse instrumentale, structurelle et cognitive. Les travaux de Karl Weick et Kathleen Sutcliffe sur les organisations à haute fiabilité montrent comment certaines organisations maintiennent leur performance dans un contexte complexe et imprévisible. Alessandro Annarelli et Fabio Nonino ont dressé l'état de la recherche sur la gestion stratégique et opérationnelle de la résilience organisationnelle.

Du côté des praticiens, le cabinet Roland Berger aborde la robustesse comme une capacité d'adaptation et de développement continus, et propose aux entreprises un indice pour en mesurer la maturité. En France, le biologiste Olivier Hamant fait de la robustesse une alternative au culte de la performance.

« Rango s'inscrit dans ce mouvement, avec un parti pris : partir des fragilités pour rendre la robustesse actionnable dans les PME et les organisations d'ici. »

Les mots de ce document

Fragilité	un point par où un choc, quel qu'il soit, ferait mal : une dépendance, une personne sans relève, une marge absente.
Risque	un événement possible et ce qu'il coûterait ; il dépend de l'événement, la fragilité de l'organisation.
Exposition	le poids d'une fragilité : un client à 15 % ou à 60 % des revenus.
Robustesse	la capacité d'une organisation à continuer de fonctionner, et à rester elle-même, quand les conditions cessent d'être normales.
Contexte d'activité	ce qui entoure l'organisation et qu'elle ne contrôle pas : ses marchés, ses fournisseurs, ses financements, ses règles, ses talents.
Levier	un domaine où se logent des fragilités et où l'organisation peut agir (dépendances, réserves, relève…). Il y en a douze.
Réflexe	le verbe qui traduit un levier en action (Amortir, Doubler, Réserver, Apprendre…).
Dimension	un groupe de leviers, nommé par ce qu'il permet : Encaisser, Tenir, S'ajuster, Se transformer. Le levier transversal permet d'apprendre.

Section 5

Les 12 leviers de la robustesse

Un levier, c'est un domaine où se logent des fragilités, et où l'organisation peut agir pour mieux tenir. Le cadre des leviers de la robustesse traduit des principes théoriques en 12 leviers concrets, regroupés en quatre dimensions selon ce qu'ils permettent : encaisser, tenir, s'ajuster, se transformer. Chacun porte un réflexe : un verbe qui le traduit en action (Amortir, Doubler, Réserver…). Le douzième, la veille et l'apprentissage, est transversal : il conditionne l'efficacité de tous les autres. C'est ce cadre que Rango met en pratique.



Douze leviers, comme douze heures. L'aiguille s'arrête sur Réserver.

Encaisser

Absorber un choc sans rompre.

1. **Résistance aux chocs** Amortir

   Capacité à absorber une perturbation sans rupture de fonctionnement, puis à revenir à un état stable ou à évoluer positivement.

   Absorber · Rebondir · Évoluer

2. **Diversité** S'ouvrir

Variété des profils, des idées, des sources de revenus et des relations qui rendent le système moins vulnérable à un choc unique.

Profils · Revenus · Relations

3. **Sobriété & circularité** Alléger

Capacité à moins dépendre de ressources rares, chères ou incertaines (matières, énergie, intrants importés), notamment en réutilisant ce qui peut l'être.

Ressources rares · Intrants · Réemploi

Tenir

Durer grâce à des marges et des doublons prévus d'avance.

4. **Redondance** Doubler

Duplication volontaire de ressources ou de fonctions pour sécuriser le fonctionnement en cas de défaillance.

Sauvegardes · Suppléances · Systèmes

5. **Indépendances critiques** Répartir

Capacité à fonctionner sans dépendance unique sur des ressources, partenaires, technologies ou financements clés.

Dépendances · Fournisseurs · Finance

6. **Sous-optimalité constructive** Réserver

Acceptation délibérée d'un niveau de performance moindre en temps normal pour conserver des marges de manœuvre activables en cas de crise. Le levier le plus contre-intuitif — et le plus important.

Marges · Réserves · Filtres de décision

S'ajuster

Changer sa façon de fonctionner quand le contexte bouge.

7. **Adaptabilité** Composer

Capacité à changer de posture, d'organisation ou de stratégie en réponse aux évolutions du contexte — de manière proactive ou réactive.

Changement · Scénarios · Vision

8. **Autonomie** Agir

Capacité d'un individu ou d'une unité à agir et décider sans dépendance excessive envers une autorité centrale.

Délégation · Responsabilisation · Subsidiarité

9. **Gouvernance inclusive** Orienter

Qualité des processus de décision, de la gestion de la succession et de l'intégration des parties prenantes.

Décisions · Succession · Dialogue

Se transformer Changer ce qu'on fait et comment on le livre.

10. **Flexibilité stratégique** Pivoter

Capacité à réorienter rapidement la stratégie globale — offres, modèles de revenus, alliances — en réponse à des évolutions significatives du marché.

Pivots · Modèles · Écosystème

11. **Souplesse opérationnelle** Moduler

Capacité à ajuster rapidement les opérations — volumes, ressources, processus — selon les besoins ou les contraintes, sans désorganisation majeure.

Capacité · Ressources · Processus

Levier 12 · transversal

12. **Veille & apprentissage** Apprendre

Capacité à capter des signaux faibles, à apprendre de l'expérience et à améliorer en continu la robustesse. Ce levier traverse toutes les dimensions — il les conditionne toutes.

Signaux · Apprentissage · Amélioration continue

Note : la veille et l'apprentissage pèsent sur toute la lecture : une veille faible signale un angle mort, quels que soient les autres leviers.

Section 6

Solutions et financements disponibles

Des modèles qui réduisent les dépendances

Louer l'usage d'un produit plutôt que le vendre, réparer et réemployer plutôt que racheter : ces modèles répondent à plusieurs fragilités courantes. Ils donnent des revenus récurrents moins volatils, réduisent la dépendance aux ressources rares et allongent les relations clients. Ils sont accessibles aux PME et aux organisations d'ici, mais demandent un accompagnement.

Programmes de financement

BDC	Financement, services-conseils et programme « Pivoter pour se propulser » (500 M$) pour les PME impactées par les tarifs américains.
PTPMD / IQ / ESSOR	Soutien au diagnostic, à la transformation organisationnelle et à l'investissement industriel au Québec.
Crédit-bail spécialisé	Des organismes privés permettent de financer l'acquisition d'équipements de transformation sans immobilisation de capital.

Section 7

Par où commencer

Rango propose une démarche en cinq étapes, avec un accompagnateur et une plateforme en ligne : un état des lieux à partir de vos réponses et de vos chiffres, une lecture écrite de votre situation (le Bilan de robustesse), quelques leviers choisis et suivis dans le temps. Une première lecture, libre et rapide, est possible sur rango.ca.

Une première lecture, libre

Le FlashScan, un questionnaire gratuit en ligne, sans inscription
rango.ca

La démarche, accompagnée

Avec un accompagnateur, en ligne ou en personne
rango.ca/contact

« La robustesse n'est pas une fin en soi : elle découle des fragilités qu'on réduit. Une organisation qui connaît les siennes, et agit dessus, est mieux placée pour encaisser les chocs et s'en relever. »

Sources & références

≈ 30 % du rendement relatif à long terme, en crise	*BCG Henderson Institute — Becoming an All-Weather Company, 2020*
+25 pts marges EBITDA	*BCG — Crisis Can Spark Transformation and Renewal, 2022*
Temps de rétablissement	*McKinsey — Risk, resilience, and rebalancing, 2020 / MIT Sloan*
99,8 % PME Québec (entreprises avec employés)	*Institut de la statistique du Québec, communiqué du 13 juillet 2020 (données 2019)*
63,4 % des salariés du privé dans des PME (Canada, 2022); plus des deux tiers au Québec	*ISDE Canada, Principales statistiques relatives aux petites entreprises 2023, tableau 6 (données 2022) ; Québec : calcul d'après Statistique Canada, tableau 14-10-0215-01*
44 % encore actives après 10 ans (démarrées avec 1 à 4 employés)	*ISDE Canada — Principales statistiques relatives aux petites entreprises 2024, section 1.3*

BDC — mission & 500M$	*BDC — Rapport annuel 2025*
Décote «homme-clé»	*DGFiP — Guide de l'évaluation des entreprises et des titres de sociétés*
4 propriétaires sur 10 se préparent à céder	*Desjardins — Transfert d'entreprise au Québec, communiqué*
Information «douce» et défaut des PME	*Cornée — Soft information and default prediction, CREM WP 2014-02*
Choc d'un client, défaut des petits fournisseurs	*Bams, Pisa & Wolff — Spillovers to small business credit risk, 2021*
EBA/GL/2025/01 (risques ESG)	*Autorité bancaire européenne, janvier 2025 (applicables depuis le 11 janvier 2026)*
«Détecter les entreprises présentant des fragilités»	*DREETS Pays de la Loire — Signaux Faibles*
Monde BANI	*Jamais Cascio — Facing the Age of Chaos, 2020*
Choc pétrolier 2026	*Agence internationale de l'énergie — Oil Market Report, mars 2026*
Brent à 100 $ puis 126 $	*Wikipédia — Crise du détroit d'Ormuz (2026), cours du Brent de mars et avril 2026*
Engrais, 17 % des producteurs québécois	*Financement agricole Canada — Disponibilité des engrais, 9 mars 2026*
«À la merci du marché»	*Radio-Canada — Après six mois de guerre en Iran, 8 septembre 2026*
L'organisation robuste (1996)	*William A. Stimson — The Robust Organization: Transforming Your Company Using Adaptive Design, Irwin, 1996*
Robustesse organisationnelle	*Xie, Desouza & Jabbari Sabegh — On organizational robustness: A conceptual framework, Journal of Contingencies and Crisis Management, 31(1), 2023*
Organisations à haute fiabilité	*Weick & Sutcliffe — Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World, 3e éd., Wiley, 2015*
Résilience organisationnelle	*Annarelli & Nonino — Strategic and operational management of organizational resilience, Omega, vol. 62, 2016*
Robustesse en entreprise	*Roland Berger — Robust Organizations et Robustness Maturity Index, rolandberger.com*
Robustesse et culte de la performance	*Olivier Hamant — Antidote au culte de la performance. La robustesse du vivant, Gallimard, coll. Tracts n° 50, août 2023*
12 leviers de la robustesse	*Robert Vandenbegine — Rango, rango.ca*

Rango · Robert Vandenbegine · Montréal, Québec · rango.ca · Novembre 2026 · Version 1.5
© 2026 Robert Vandenbegine. Ce document est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution, pas de modification 4.0 International (CC BY-ND 4.0) : vous pouvez le partager librement, y compris à des fins commerciales, en mentionnant l'auteur et la source, sans le modifier. Les données et citations de tiers restent la propriété de leurs auteurs (voir les sources).
Pour citer ce document : Robert Vandenbegine, «La Robustesse comme avantage stratégique», Rango, novembre 2026, version 1.5, rango.ca/robustesse.